

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2011157053

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

中远太平洋公司重组的案例研究

COSCO Pacific Company Restructuring Case Study

俞丹炜

指导教师姓名：陈汉文 教授

专业名称：会计硕士 (MPAcc)

论文提交日期：2016 年 9 月

论文答辩日期：2016 年 12 月

学位授予日期：2016 年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2016 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

近几年，随着我国经济发展进入新常态，我国的企业面临着国内外的竞争压力，企业重组成为了我国政府改变我国的产业结构，进行资源优化配置，增强我国企业竞争力的一个重要的战略方向。央企作为我国国民经济的支柱企业，是我国国有企业当中重要的一部分，也是我国经济发展当中的领导者。所以，对我国的央企进行企业重组是改变我国产业结构和布局，提高我国企业的竞争力，实现可持续发展的必然途径。国家也将央企改革作为了我国经济改革的重要策略，大力促进我国央企的重组。本文以我国央企重组背景出发，结合国内外的研究理论，对我国央企重组的概念和发展历程做了详细的研究，并结合中远太平洋公司重组案例，对目前我国央企重组中可能遇到的问题、困难和风险进行了研究、分析，发现我国央企在重组过程当中可能遇到舆论、利益、操作层面等多方面的困难，并提出了相应的改善措施，希望通过市场调查，法律尽职调查，事前做好税务分析、资产调查和投资者沟通等措施，可以帮助我国央企顺利进行重组工作。希望通过本文的研究，可以给我国的央企重组带来实践性的意义。

关键词：央企；重组；中远太平洋

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, along with our country economic development into the new normal status, our country enterprise is facing the pressure of competition at home and abroad, corporate restructuring has become an important strategic direction for China government to change the state industrial structure, to optimize resources configuration, increase the competitiveness of enterprises in our country. The large central enterprise as the pillar of the national economy, is an important part of Chinese state-owned enterprises, also is the leader of the economic development in China. So, restructuring our country enterprise is the surest way to change Chinese industrial structure and layout, improve the competitiveness of the Chinese enterprises, and achieve sustainable development. China government also regards the reform of state-owned enterprises as an important strategy for China's economic reform, vigorously promote it in our country. Based on the background of Chinese central enterprises restructuring, using the domestic and foreign theories, the thesis made a detailed research to the concept of Chinese central enterprises restructuring and development. By study of COSCO Pacific company reorganization case, we analyzed the problems and difficulties which our central enterprises may encounter during their restructuring procedure, found that the enterprises may meet the various challenges from public opinion, interests and operating levels. The thesis proposes the corresponding improvement measures, hope that those measures such as market research, legal due diligence, tax analysis, asset investigation and communication with investors in advance, can help our central enterprises restructuring to proceed smoothly. Hope that this thesis can bring some exact usage to our central enterprises restructuring practice.

Keywords: Central enterprises; Restructuring; COSCO Pacific

厦门大学博硕士论文摘要库

目录

1.绪论	1
1.1 研究背景和研究意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	1
1.2 国内外文献综述	2
1.2.1 国内研究文献综述	2
1.2.2 国外研究文献综述	4
1.3 研究方法、研究思路及主要内容	5
1.3.1 研究方法	5
1.3.2 研究思路与内容	5
1.4 创新点	7
2. 企业重组理论与央企改革的演变及背景分析	8
2.1 我国中央企业重组的相关概念	8
2.1.1 中央企业的概念及内涵	8
2.1.2 重组改革的概念及相关理论	8
2.1.3 中央企业重组改革的历史沿革	11
2.2 当前我国中央企业重组的必要性和可行性	12
2.2.1 当前国际国内经济发展形势	12
2.2.2 我国央企重组的必要性	14
2.2.3 我国央企重组的可行性	17
3. 中远太平洋公司重组案例研究	19
3.1 中远太平洋公司重组背景和动因分析	19
3.1.1 重组背景	19
3.1.2 重组动因分析	20
3.2 中远太平洋公司重组的具体做法及带来的发展机遇	24
3.2.1 中远太平洋重组的具体做法	24
3.2.2 中远太平洋公司重组带来的发展机遇	25

3.3 中远太平洋公司重组过程、困难和解决方法	30
3.3.1 中远太平洋公司重组的过程.....	30
3.3.2 中远太平洋公司重组过程中的问题和困难.....	31
3.3.3 中远太平洋公司的解决方法.....	34
3.3.4 本次重组遇到的风险及其应对措施.....	39
4.结论与启示	43
参考文献.....	45

CONTENT

1.Introduction.....	1
1.1 The Research Background and Research Significance	1
1.1.1 Background	1
1.1.2 Research Significance	1
1.2 Literature Review at Home and Abroad	2
1.2.1 Domestic Research Literature Review	2
1.2.2 Foreign Research Literature Review	4
1.3 Research Methods, Research Ideas and Main Content.....	5
1.3.1 Research Method	5
1.3.2 Research Ideas and Content	5
1.4 Innovation Point.....	7
2. The Theory of Enterprise Reorganization and the Evolution of the Central Enterprises Reform and the Background Analysis	8
2.1 The Related Concepts of Corporate Restructuring in China	8
2.1.1 The Concept and Connotation of Central Enterprises	8
2.1.2 Restructuring Reform Concept and Related Theories	8
2.1.3 The History of the Central Enterprise Restructuring Reform	11
2.2 The Necessity and Feasibility of the Current Restructuring of Central Enterprises in Our Country	12
2.2.1 The Current International and Domestic Economic Development Situation	12
2.2.2 The Necessity of Chinese Central Enterprises Restructuring	14
2.2.3 The Feasibility of Chinese Central Enterprises Restructuring.....	17
3. COSCO Pacific Company Restructuring Case Studies	19
3.1 The Analysis for the Background of COSCO Pacific Company Restructuring.....	19

3.1.1 Restructuring background.....	19
3.1.2 Restructuring dynamics analysis.....	20
3.2 The Specific Practices of Restructuring of COSCO Pacific Company and the Development Opportunity Brought.....	24
3.2.1 The Specific Practices of the Restructuring of COSCO Pacific company	24
3.2.2 The Development Opportunity Brought by COSCO Pacific Company Restructuring.....	25
3.3 COSCO Pacific Company Restructuring Procedure, Difficulties and Solutions.....	30
3.3.1 COSCO Pacific Restructuring Procedure	30
3.3.2 The Problems and Difficulties in the Process of COSCO Pacific Restructuring.....	31
3.3.3 The Solution of COSCO Pacific Company	34
3.3.4 The Risk Encountered during the Restructuring and Corresponding Solutions	39
4. Conclusions and implications	43
Reference	45

1. 绪论

1.1 研究背景和研究意义

1.1.1 研究背景

随着我国进入 WTO,我国的经济得到了快速的发展,相关的经济体制也在不断完善。在我国整个经济的发展当中,中央企业也在不断的发展和完善,但是随着我国经济的进一步发展,尤其是最近几年我国的经济处于经济增速的换挡期,在整个新常态的背景之下我国的中央企业面临着国内外的竞争压力,随着国内经济形势的变化,央企的发展体制面临着严峻的考验。重组成为了我国目前经济形势下央企发展的必然趋势,当下我国的经济需要进行调整,在这种经济背景之下我国需要将企业发展得更加专业化、科技化和精益化,需要整合优势的资源打造一批快速发展的企业,而对于影响经济发展的企业将会被淘汰掉或者被兼并整合。而作为我国经济支柱的央企则需要优先进行整合,尤其是在 2016 年国家提倡供给侧改革的经济背景之下,央企的改革已经成为我国经济发展的重要内容,通过央企的重组可以提升我国经济的发展速度,利用优势的资源,提升我国央企的市场竞争力,这是促进我国经济快速发展的有效之路。本文在我国中央企业重组的大背景之下,通过理论结合实例的方法,以中远太平洋公司为例对我国的央企重组问题进行了研究,分析了我国央企重组面临的机遇和挑战,对我国央企在重组过程中遇到的困难提出了相应的解决措施,并对重组过程中存在的风险进行了分析。

1.1.2 研究意义

进入 2016 年,我国央企的深化改革已经全面提速,我国的央企将会面临大波的重组,至 2015 年由国资委直接监管的企业已经从原来的 196 家变成了 108 家,今年随着央企改革的推进,将会有更多的央企进行重组。而我国央企进行重组也是当下我国经济发展的必然趋势,央企的重组不但可以利用优势的资源,还可以减少我国同业之间的恶性竞争,使我国的央企更具有市场竞争力。在当

下我国经济增速放缓，产能过剩严重的情况下，企业间的并购重组是企业发展的—条重要的道路，通过央企的重组或整合可以将彼此的优势进一步放大化，不但可以实现强强联合，而且实现了协同效应，对于我国经济的转型和升级也起到了积极的作用。所以，我国央企的重组对于资源的利用和企业经济效益的提高有着重要的意义。而对于我国央企重组问题的研究则具有很深的现实意义。

1.2 国内外文献综述

1.2.1 国内研究文献综述

央企重组对于我国来说是一个十分重要的话题，但并不是一个新鲜的话题。在 2003 年我国成立国资委，主要负责对央企的管理、监督以及推进国有企业改革、重组。从 2003 年开始，央企的改革已经成为我国经济发展的—个重要的部分。在 2003 年李荣融上任的时候就提出，要将我国的央企进行改革，发展 30-50 家具有国际竞争力的企业，也为我国央企的重组拉开了序幕。在此期间，我国的很多学者也对央企的改革进行了不断的研究。

中央企业在我国的国民经济当中是重要的组成部分，所以央企的改革对我国经济的发展起着决定性的影响，这也决定了我国央企的改革必须符合我国经济发展的基本情况，要使我—国央企实现阶段性的改革发展，首先要在政策上提倡和支持央企的改革。李跃平、赖海榕、张志跃、刘承礼（2007）也提出，通过资源整合来增强我国央企在国际市场上的竞争力，是对我国央企进行改革的核心，所以政府要在保证市场规律发展正常的基础之上，要加大对央企重组的主导作用^[1]。

席小炎（2006）认为，央企之间的重组、整合一定要有明确的战略目标，有了具体的发展目标才能在企业整合之后快速地利用彼此的优势资源，提高企业整体的竞争力，确保整合后的企业效益得到明显的提高^[2]。针对重组目标陆俊华（2006）提出了央企重组要以产权，产业结构和组织结构三个方面作为重组的发展目标，对整合后的企业进行改革^[3]。之后，冯鹏程，马曼（2010）对央企的整合方式进行了研究，提出央企整合的三种方式，第一，集团间的整合，以强并弱是主要的整合方式，同时将科研院也并入到产业集团当中，将科研院

与相关的生产企业进行重组，实现生产与研究相统一，在生产的过程当中提高企业的技术创新能力；第二，收购地方和海外企业，央企一般都是行业的领军企业，在规模和实力上都要比地方性企业有优势，而地方性企业需要引进新的资源，所以，收购地方企业是央企进行重组的一个好的方式，而对于海外企业的收购，不但可以扩大央企的规模，同时也可以引进先进的技术，这种方式也不失是一个好的整合方案；第三，集团内部的整合，从集团内部层面来看，央企进行整合的目的是做大做强，增强企业的竞争力，所以，在集团间整合的基础之上可以将一些与主业无关的业务模块进行剥离，达到突出和精干主业的目的，同时，对于企业内部的组织机构和管理层级进行简化，对于一些层级比较多的下属企业要进行清理和整合，完善企业的母子公司体制，强化母公司的战略管理、资本运作、机构调整等功能，使企业整体实现专业化、规模化的经营和管理^[4]。而且对于企业的整合，要关注其中存在的风险，大部分企业重组之后都会涉及到组织结构、财务、业务流程、人员架构等一系列的问题，所以，要并购前做好重组的计划和准备（葛莉，2010）^[5]。

对于央企合并的原因张政军进行了长期的分析，结合国企合并的动因张政军（2009）提出，央企是我国经济体系当中重要的组成部分，通过央企之间的合并可以使我国的经济结构更加合理，同时可以改善我国国有资产的管理情况，使央企在国际市场上更具有竞争力；央企通过对地方性国有企业进行合并，可以扩大央企的经营规模和实力，充分整理利用彼此的资源，央企在合并的过程中存在一定的盲目性，尤其是对于非国有制企业的合并，缺乏对企业的深入了解和长远发展的评估，所以，要明确企业合并的原因，了解企业合并的发展目标，在合并时要加强对合并方案的合理性研究^[6]。在具体实施阶段也要首先关注央企内部、央企间的重组，而不要一味进行外部扩张（刘文炳等，2009）^[7]。但是目前我国的央企整合还是以扩大规模为主，虽然在短期内实现了规模的扩大，但是在以后的发展上，还存在很大的问题，所以，目前的整合方式还需要改变（谢小兵等，2011）^[8]。

目前，国家对于央企的整合十分重视，但是央企之间深层次的整合力度还不够，实际的整合效果并不是很理想，这个是需要进行改善的地方（林伟伟，2011）^[9]，虽然说目前的整合在资源上进行了重新的配置，但是企业的委托代

理关系还是没有发生变化，原来企业存在的机构臃肿、裙带关系现象依然存在（周卫平，2015）^[10]。目前央企重组中遇到的种种问题和困难，主要都是由于央企的机制不够灵活，而且负担都比较重，所以，对于央企的重组问题需要更多的关注（章锐，1997）^[11]。

央企在进行重组时还需要立足于市场的经济体制，要符合市场的经济的发展规律和经济规律（许学礼，2000）^[12]，经过重组要保证进行深入的改革，不管是企业的治理结构还是产业结构都要进行合理化的发展（苏旭光，2011）^[13]，保证通过央企重组可以实现资源的优化配置、资产质量的提高、提高企业的经营绩效（王燕娟，2011）^[14]，最终实现我国央企产业资本和金融资本相融合的发展目的（张圆园，2011）^[15]。

央企的改革对于我国国民经济的提升有着很大的影响，所以，目前对于央企的重组不管是在制度层面还是央企内部都有十分有利的条件。对于央企的重组要做好经济布局和调整，根据重组的目的对于重组的模式进行制定，推动央企重组的顺利完成（郭子丽，2009）^[16]。完成重组之后也要关注企业组织结构的整合，分析影响整合存在的因素，并制定相应的解决方案（戴永秀，2008）^[17]。并且对于重组之后的企业绩效进行评价，建立相应的财务性和非财务性的指标，分析企业重组之后的发展情况（徐必连，2011）^[18]。

央企重组不能只是一味的进行规模的改变，要关注企业重组之后的生产力情况、效益情况等，重组之后央企的竞争力才是重组的最终目的（何宗渝，2011）^[19]。所以，要研究和分析在企业并购、重组中存在的问题，要以提高企业核心竞争力为目的进行并购方案的设计和和实施（傅向升，2011）^[20]。

1.2.2 国外研究文献综述

国外对于企业重组的研究要比我国早，在 1988 年彼得·德鲁克就提出，企业之间的并购，不仅仅体现在财务的合并上，而是企业之间整体的一个合并，是资源的一个整合，只有整合成功了才可以说是一个成功的并购，否则只是企业之间的购买，只是体现在财务上的操作^[21]。

韦斯顿（1990）提出，企业间的合并，从整个大的经济层面来说是一个好的方式，是一个协同效应的反映过程，首先体现的是管理协同，如果一家公司

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.